

SWU Engineering Journal (2012) 7(1), 1-13

วารสารวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – มิถุนายน พ.ศ.2555

## ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในองค์กรภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องจักรสำนักงาน

### Performance Indicators for Knowledge Management in the Industrial Sectors; Cases in the Automotive and Office-Machinery Industries

รัชชานา สินธวาลัย นภิสพร มีมงคล นวพร เฟื่องสง

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112

Runchana Sinthavalai Napisphon Meemongkol Nawaporn Phenglong

Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Prince of Songkla University

E-mail: [runchana.s@psu.ac.th](mailto:runchana.s@psu.ac.th)

#### บทคัดย่อ

องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนได้มีการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับงานต่างๆ ในองค์กรอย่างกว้างขวาง แต่การวัดผลการดำเนินงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสะท้อนประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ยังมีข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งการศึกษาวิจัยไม่มากนัก ส่งผลให้การศึกษาครั้งนี้มุ่งประเด็นที่การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเลือกกรณีศึกษาเป็นองค์กรภาคอุตสาหกรรมจำนวน 12 แห่งจากอุตสาหกรรมกลุ่มยานยนต์และเครื่องจักรสำนักงาน ครอบคลุมขนาดขององค์กรทั้งเล็ก กลาง และใหญ่ อาศัยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานถึงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ในองค์กร จากนั้นทำการสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยอื่นๆ เพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับเป็นแนวทางให้องค์กรภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้นำไปปรับประยุกต์ใช้ต่อไป

**คำสำคัญ:** ตัวชี้วัด การจัดการความรู้ อุตสาหกรรม

#### ABSTRACT

Many public and private organizations have been applied the concept of knowledge management (KM) to their operations. However, the method for measuring the performance of KM implementation has not widely and academically revealed. This leads to the study of this research on how an organization measures the performance of KM implementation, focusing as a case study in industrial organization. The survey of information by a semi-structure interview with 12 industrial organizations was performed. These organizations were selected from the automotive and office-machinery industrial sectors, which are small, medium and large sized. Subsequently, the information was compiled with the theory and literature review prior to develop the set of performance indicators. This set of indicators was attempted to be the guideline for an organization how to setup the measurement of KM implementation.

**Keyword:** Indicator, Knowledge Management, Industry

## 1. บทนำ

โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ล้วนแต่จำเป็นที่จะต้องปรับตัว เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้เป็นฐาน และมีการนำแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) ไปใช้อย่างกว้างขวาง

สำหรับประเทศไทยนั้น ได้มีหลายหน่วยงานทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ แต่ในเรื่องของการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอาจยังเป็นประเด็นที่ไม่แพร่หลายและชัดเจนนัก อย่างไรก็ตามประเด็นดังกล่าวจัดเป็นเรื่องสำคัญ เพราะผลของการวัดจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถที่จะประเมินได้ว่าสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษาในเชิงลึกกับองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องว่าองค์กรมีวิธีการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างไร ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้ยังปรากฏในรูปแบบการศึกษาเชิงวิชาการไม่มากนัก ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้ โดยผลการวิจัยนี้เชื่อว่าจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาตัวชี้วัดต้นแบบให้กับการจัดการความรู้ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมได้

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษครั้งนี้มีทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้อง 2 ประเด็นคือ ตัวชี้วัด และการจัดการความรู้

### 2.1 ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง สิ่งที่แสดงสถานะหรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน

ภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกันกับคำว่า “ตัวชี้วัด” อยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ตัวบ่งชี้และเครื่องวัด เป็นต้น และมีผู้ให้ความหมายของตัวชี้วัดไว้ต่าง ๆ กันดังเช่น ตัวชี้วัด หมายถึงข้อความที่บ่งบอกหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามการดำเนินงานหรือสถานะของระบบ [1] หมายถึง สารสนเทศที่บอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพที่เจาะจงหรือชัดเจนแต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นวิธีการหรือทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้อย่างกว้างๆ ถึงสถานะหรือสภาพการณ์ที่สนใจเข้าไปตรวจสอบ [2]

ตัวชี้วัดมีการจำแนกหลายวิธี เช่น การจำแนกเป็น Key result indicator คือการมองที่ผลลัพธ์ Performance indicator คือการมองสิ่งที่ต้องทำ และ Key performance indicator คือการมองสิ่งสำคัญที่ต้องทำแล้วจะมีผลต่อการดำเนินการ [3] และการจำแนกที่เป็นที่นิยมคือ (1) ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input indicator) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงองค์ประกอบที่จำเป็นต้องมี (2) ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process indicator) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงกระบวนการสำคัญที่ต้องดำเนินการ และ (3) ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Output indicator) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้น [2]

### 2.2. การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management) ประกอบด้วยกิจกรรมหลากหลายรูปแบบและมีความซับซ้อน นักวิชาการได้มีการให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้ในหลากหลาย ตัวอย่างเช่น การจัดการความรู้ คือ กระบวนการรวบรวม จัดการ ส่งต่อ นำไปใช้ รวมทั้งการสร้างใหม่ของข้อมูล ความรู้และผู้รู้ในองค์กร [4] คือการสรรหาและจัดเก็บความรู้เพื่อให้คนอื่นๆ ในองค์กรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้ [5] คือกระบวนการสร้าง ค้นหา กระจาย และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแข่งขันทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร [6] คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ

ไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายของคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน [7]

นอกจากนิยามแล้ว นักคิดหลายท่านได้จำแนกกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้ในหลายลักษณะ เช่น การแบ่งเป็น 4 กระบวนการได้แก่ การสร้างความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การกระจายความรู้ไปใช้ และการนำความรู้ไปใช้ [8] แบ่งเป็น 5 กระบวนการได้แก่ การสร้างความรู้ การตรวจสอบความรู้ การนำเสนอความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ [9] สำหรับหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย นิยมใช้ 7 ขั้นตอนของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การกำหนดความรู้ (2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน (3) การสร้างความรู้ (4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งานและหน่วยงาน และ (7) การติดตามประเมินผล [10]

ความรู้ที่กล่าวถึงในการจัดการความรู้นี้ครอบคลุม 2 ประเภทหลักได้แก่ ความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit knowledge) และความรู้ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) กล่าวคือ Explicit knowledge หมายถึง ความรู้ที่ถูกรวบรวมและถ่ายทอดในรูปแบบของตัวอักษร และปรากฏเป็นเอกสาร คู่มือ เป็นต้น ส่วน Tacit knowledge คือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล และยากในการถ่ายทอดเพื่อการจัดเก็บและส่งต่อ [5, 11-12]

ในการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ พบการศึกษาที่น่าสนใจ ได้แก่ Performance indicator for measuring performance of activities in knowledge management projects งานวิจัยดังกล่าวพบว่า องค์ประกอบของโครงการการจัดการความรู้มี 4 ประการคือ (1) การสร้างคลังความรู้ (2) การทำให้การเข้าถึงความรู้ดีขึ้น (3) การทำให้สภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ดีขึ้น (4) การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ในส่วนของตัวชี้วัดของการจัดการความรู้

สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นหลักคือ (1) กระบวนการซึ่งอาจมองถึงคุณภาพของความรู้ การสร้างแรงจูงใจในกระบวนการจัดการความรู้ เป็นต้น (2) มนุษย์ อาจวัดถึงทัศนคติการแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เป็นต้น และ (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ มองถึงการมีส่วนร่วม หรือ ความสะดวกต่อการใช้ เป็นต้น [13] ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการสำรวจหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย จำนวน 4 หน่วยงาน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน จำนวน 5 หน่วยงานซึ่งผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มี 3 องค์ประกอบคือ (1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวชี้วัดคุณลักษณะของบุคลากรกับคุณลักษณะขององค์กร (2) กระบวนการ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดการพัฒนาบุคลากรกับการพัฒนาองค์กร และ (3) ผลผลิต ประกอบด้วย ตัวชี้วัดทุนมนุษย์กับทุนองค์กร [14]

### 3. วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาคอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับเป็นแนวทางให้องค์กรที่ต้องการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีภาพรวมของการวิจัยและการคัดเลือกองค์กรตัวอย่างเพื่อทำการเก็บข้อมูลดังนี้

#### 3.1 ภาพรวมขั้นตอนการวิจัย

- 1) วิจัยเอกสารและรวบรวมประเด็นที่จะทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
- 2) สรุปประเด็นที่จะทำการสัมภาษณ์
- 3) สรุปเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรตัวอย่าง
- 4) คัดเลือกองค์กรและติดต่อขอความร่วมมือ
- 5) สัมภาษณ์องค์กรตัวอย่าง
- 6) วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรตัวอย่าง
- 7) วิเคราะห์การวัดผลและตัวชี้วัดในองค์กรตัวอย่าง
- 8) พัฒนาตัวชี้วัดต้นแบบ และส่งให้องค์กรตัวอย่างตรวจสอบความครบถ้วน และเหมาะสม

### 3.2 กลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ “อุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวสูงสุด” (เกณฑ์การประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ในการเลือกสาขาอุตสาหกรรมเพื่อคัดเลือกองค์กรตัวอย่าง ซึ่งพบว่าสาขาสินค้าทุนและเทคโนโลยีมีอัตราการขยายตัวสูงสุด และเมื่อศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมดังกล่าว เลือกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูงสุด 2 กลุ่มได้แก่ กลุ่มยานยนต์ และเครื่องจักรสำนักงาน [15]

การคัดเลือกองค์กรตัวอย่างเพื่อทำการสำรวจข้อมูลนั้น ดำเนินการต่อเนื่องจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ ซึ่งทำการสำรวจองค์กรใน 2 กลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าว ด้วยแบบสอบถามถึงการมี/ไม่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ได้กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามรวม 303 องค์กร และเป็นองค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้แล้วรวม 69 องค์กร ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 1 จากนั้นอาศัยเกณฑ์ดังต่อไปนี้ในการคัดเลือกองค์กรที่จะทำการเก็บข้อมูล จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 12 องค์กร เป็นองค์กรขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ประเภทละ 4 องค์กร เกณฑ์ประกอบด้วย (1) องค์กรมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มาเป็นเวลาต่อเนื่องมากกว่า 2 ปี (2) องค์กรมีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (3) ผู้บริหารและคนในองค์กรร่วมมือในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 1 ข้อมูลองค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องจักรสำนักงาน

	จำนวน องค์กร ทั้งหมด	จำนวนองค์กรที่ให้ข้อมูลงานวิจัยด้วย แบบสอบถาม			
		รวม	ขนาดเล็ก	ขนาด กลาง	ขนาดใหญ่
ยานยนต์	490	204 (45)	60 (10)	62 (17)	82 (18)
เครื่องจักร สำนักงาน	11	99 (24)	41 (6)	24 (5)	34 (13)
รวม	601	303 (69)	101 (16)	86 (22)	116 (31)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บคือองค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร

การเข้าไปสัมภาษณ์ เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้ข้อมูลสะท้อนถึงภาพรวมของการดำเนินงานทั้งองค์กร รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ เพื่อให้ข้อมูลสะท้อนจากหลายมิติ

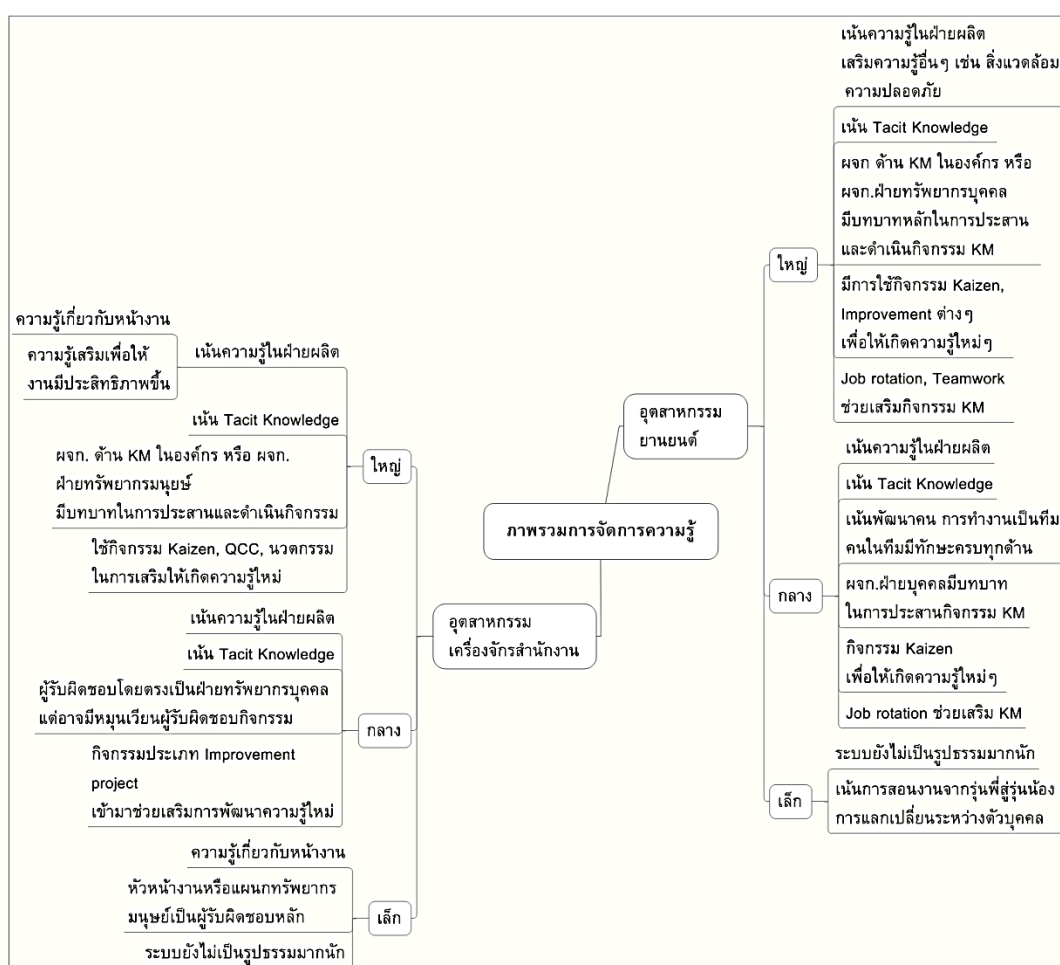
### 4. การวิเคราะห์ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแสดงในลักษณะการวิเคราะห์จากข้อมูลที่รวบรวม สรุปได้เป็น 3 ประเด็นดังต่อไปนี้ (1) ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (2) การวัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ขององค์กร (3) การพัฒนาตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับการจัดการความรู้

#### 4.1 การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรตัวอย่าง

ภาพรวมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรตัวอย่าง สามารถสรุปได้ดังรูปที่ 1 พบว่าประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างไม่ได้มีผลต่อภาพรวมการจัดการความรู้ในองค์กรมากนัก แต่ขนาดขององค์กรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมค่อนข้างมาก กล่าวคือ องค์กรตัวอย่างขนาดใหญ่เน้นการจัดการความรู้ไปประยุกต์ในส่วนของฝ่ายผลิตเป็นหลัก เพราะเล็งเห็นว่าฝ่ายผลิตเป็นตัวการขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ และเน้นการจัดการความรู้ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือเน้นการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐาน โดยองค์กรตัวอย่างมองว่าเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้แล้วย่อมสามารถพัฒนาและนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ และด้วยกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ความรู้ของบุคคลในองค์กรกลายเป็นความรู้ขององค์กร และอยู่กับองค์กรต่อไป

นอกจากนี้องค์กรตัวอย่างขนาดใหญ่ยังเชื่อมโยงกิจกรรมประเภทการปรับปรุงประสิทธิภาพ เช่น Kaizen, QCC เข้าสู่การจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ นี้ สามารถนำมาพัฒนาและเป็นประโยชน์กับองค์กรในวงกว้าง



รูปที่ 1 ภาพรวมการจัดการความรู้ในองค์กรตัวอย่าง

ในส่วนของผู้รับผิดชอบหลักจะเป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ หรือแผนกการจัดการความรู้ (หากมีในองค์กร) และฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่คอยประสานกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้จะมีการกำหนดจากทีมบริหารกระจายสู่แผนกต่างๆ ลงสู่หัวหน้างาน และมอบหมายลงไปยังตัวพนักงานให้มีส่วนร่วม

รูปแบบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรตัวอย่างขนาดกลางจะเน้นการจัดการความรู้ที่ตัวบุคคลเป็นหลักเช่นเดียวกับองค์กรขนาดใหญ่ และเน้นที่ฝ่ายผลิต โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำมาตรฐาน รวมทั้งมีกิจกรรมประเภทการปรับปรุงคุณภาพมาร่วมด้วย อย่างไรก็ตามโดยกิจกรรมอาจไม่ได้มีมากเท่าองค์กรขนาดใหญ่ รวมทั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบ อาจไม่ได้มีเป็นแผนกหรือทำงานด้านนี้โดยเฉพาะหรือชัดเจนเท่าองค์กรขนาด

ใหญ่ นอกจากนี้ในส่วนของผู้ดูแลทรัพยากรมนุษย์ได้เสริมในส่วนของการมุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตัวบุคคล โดยเน้นพนักงานให้ทำงานเป็นทีม มองว่าคนในทีมงานต้องมีความรู้และทักษะรอบด้าน ส่งผลให้การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) เป็นแนวทางที่เข้ามาเสริมการเรียนรู้ในทีม อย่างไรก็ตามในองค์กรตัวอย่างขนาดกลางจะยังไม่ได้มีการกระจายกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการในระดับตัวบุคคลที่ชัดเจนเท่าองค์กรขนาดใหญ่ แต่มีในระดับแผนก

ในส่วนของผู้ดูแลตัวอย่างขนาดเล็ก พบว่ารูปแบบการดำเนินงานการจัดการความรู้ยังไม่เป็นรูปธรรมเท่าองค์กรขนาดกลาง และใหญ่ โดยอาจเน้นเป็นการสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือแลกเปลี่ยนระหว่างตัวบุคคลมากกว่า โดยองค์ความรู้เน้นในส่วนของการผลิต หรือสายงานเป็นหลัก และมีหัวหน้างานหรือแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

#### 4.2 การวัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ในองค์กรตัวอย่าง

ข้อมูลการสัมภาษณ์ในส่วนของตัวชี้วัดที่องค์กรตัวอย่างใช้สะท้อนผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้นี้ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็นหลัก

##### 4.2.1 วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

จากการสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่าง พบลักษณะการดำเนินงานในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันตามขนาดขององค์กรดังต่อไปนี้ องค์กรตัวอย่างขนาดใหญ่จะมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับฝ่ายผลิตเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดตัวชี้วัด แต่ไม่ได้มีขั้นตอนใดมากมาย มีการพิจารณาจากเป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรว่าเน้นเรื่องใด ก็จะมองว่าการจัดการความรู้จะมุ่งเน้นสนับสนุนในเรื่องดังกล่าว เช่น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ของเสียลดลง ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยมองว่าปลายทางแล้วการจัดการความรู้ต้องเข้าไปสนับสนุนเรื่องดังกล่าว จึงนำมาเป็นตัวชี้วัดส่วนของผลลัพธ์จากการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวมักมีการทบทวนทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปี แล้วจึงกระจายเป้าหมายดังกล่าวไปยังหน่วยงานระดับล่าง เพื่อทำแผนปฏิบัติการในแต่ละแผนก ในส่วนของการวัดผลการดำเนินงานอื่นๆ ก็จะเป็นการนับกิจกรรม เช่น การอบรม การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ การจัดประชุม และอื่นๆ ที่เป็นเชิงเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ ว่าได้ผลลัพธ์ตามแผนกิจกรรมหรือไม่

องค์กรตัวอย่างขนาดกลาง พบรูปแบบการกำหนดตัวชี้วัดไม่ได้เป็นทางการแต่อย่างใด กล่าวคือ 3 ใน 4 ขององค์กรตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์นั้นเป็นเพียงผู้บริหารระดับกลางที่รับผิดชอบการทำแผนการจัดการความรู้ เป็นคนกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดเกือบทั้งหมดเป็นการวัดกิจกรรมเทียบกับแผนที่วางไว้ โดยในการประชุมการจัดการความรู้อาจมีการกล่าวถึงเป้าหมายขององค์กรบ้าง (เช่น การเพิ่มผลผลิตคุณภาพของสินค้า) แต่ไม่ได้มีการกระจายลงสู่ระดับล่างเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

องค์กรตัวอย่างขนาดเล็ก เกือบทั้ง 4 แห่งจะเป็นเพียงการกำหนดเป้าหมายจากแผนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นโดยบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ และวัดผลการดำเนินงานตามแผน แต่ไม่ได้เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน รูปแบบการกำหนดไม่ได้เป็นทางการ อาจเป็นเอกสาร หรือแจ้งในที่ประชุมประจำปี

##### 4.2.2 ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่องค์กรตัวอย่างนำมาใช้เพื่อวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2 โดยพบว่าตัวชี้วัดบางตัวเป็นตัวชี้วัดพื้นฐานที่องค์กรทั่วไปใช้ประเมินผลการดำเนินงาน เช่น ผลผลิตยอดขาย เนื่องด้วยในการเก็บข้อมูลนี้เน้นถามองค์กรถึงตัวชี้วัดที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับการประเมินผลการจัดการความรู้ นอกจากนี้ในตารางที่ 2 ยังจำแนกตัวชี้วัดเป็นด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ซึ่งเป็นหนึ่งในประเภทของตัวชี้วัดที่เข้าใจได้ง่ายและสร้างความเชื่อมโยงในการปรับปรุงได้ นอกจากนั้น สามารถมองในมิติของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามปัจจัยหลัก อันได้แก่ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) และแยกอีกส่วนซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยเมื่อพิจารณาในภาพรวมจากตารางที่ 2 พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

- 1) องค์กรตัวอย่างไม่ได้เน้นการวัดที่ปัจจัยนำเข้า แต่จะไปเน้นที่การวัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการจัดการความรู้ และส่วนใหญ่คือองค์กรขนาดใหญ่ที่กำหนดตัวชี้วัดกลุ่มของผลผลิต ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดกลุ่มนี้
- 2) ตัวชี้วัดกลุ่มกระบวนการ พบว่าเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการอบรมเป็นส่วนมาก คือตัวชี้วัด B1-B4 โดยขึ้นกับว่าองค์กรจะมองในมุมใด วัดจำนวนบุคคลเข้าอบรม วัดจำนวนชั่วโมงการอบรม หรือวัดจำนวนหลักสูตรอบรม นอกจากนี้ตัวชี้วัด A2 ซึ่งเป็นกลุ่มปัจจัยนำเข้าก็ยังเป็นเรื่องของการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรม จึงเห็นได้ว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร

- 3) ตัวอย่างจะมุ่งเน้นที่การฝึกอบรม ทั้งในส่วนของ การสร้างและแสวงหาความรู้ (เช่นการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้) และการ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (เช่นการให้คนในองค์กรที่เชี่ยวชาญงานมาถ่ายทอดเทคนิค)
- 4) ด้านผลผลิต สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยตรง หรือเรียกว่าเป็น Output ของกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ตัวชี้วัด C1-C5 และ ผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือเรียกว่าเป็น Outcome ของกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ตัวชี้วัด C6-C17 โดยจะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดกลุ่ม Outcome คือการมองผลลัพธ์สุดท้าย ว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ได้เข้าไปสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่จะเลือกมานั้นขึ้นอยู่กับว่าองค์กร เชื่อมโยงการจัดการความรู้ไปกับเป้าหมายใดของ องค์กร ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรมุ่งเน้นการลด ต้นทุนการผลิต และเลือกองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับการมุ่งลดต้นทุน องค์กรก็จะวัดผลการ ดำเนินการจัดการความรู้ที่เป้าหมายสุดท้ายว่า สามารถลดต้นทุนได้หรือไม่
- 5) ตัวชี้วัดทั้งหมดเป็น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Quantitative indicator) ไม่ได้มีตัวชี้วัดใดที่เป็น ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Qualitative indicator)

#### 4.2.3 การทบทวนผลจากตัวชี้วัด

องค์กรตัวอย่างโดยมากอาศัยการประชุม คณะกรรมการการจัดการความรู้สำหรับการรายงานผล จากตัวชี้วัด ซึ่งความถี่ในการประชุมขึ้นอยู่กับความ พร้อมขององค์กร ในส่วนของการออกแนวปฏิบัติ หลังจากพิจารณาผลของตัวชี้วัดนั้น สามารถแบ่งได้ เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ

- 1) กรณีการประชุมระหว่างปี เพื่อรายงานผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัด หากผลจากตัวชี้วัดไม่เป็น ที่พึงพอใจ ก็จะมีแนวทางในการเร่งดำเนินการ
- 2) กรณีการประชุมเพื่อพิจารณาวางแผนการจัดการ ความรู้ในรอบปีถัดไป จะมีการทบทวนผลจาก ตัวชี้วัดในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงแบบ

กิจกรรม การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดในปี นั้นๆ หรือแม้แต่การเพิ่ม/ ลด/ ปรับตัวชี้วัด (ซึ่ง โดยมากมักยึดตัวชี้วัดเดิม แต่เป็นเพียงการปรับ เป้าหมายของตัวชี้วัดขึ้นหรือลง)

นอกจากในส่วนของการคณะกรรมการจัดการ ความรู้แล้ว องค์กรขนาดกลางและใหญ่เกือบทั้งหมดมี การรายงานผลกับผู้บริหารระดับสูงรับทราบ โดยเฉลี่ย ปีละ 1 ครั้ง แต่อาจเป็นเพียงวาระในที่ประชุมใหญ่

#### 4.3 การพัฒนาตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับการจัดการ ความรู้ในภาคอุตสาหกรรม

จากข้อมูลการสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่าง รวมทั้ง การสืบค้นเอกสาร นำมาวิเคราะห์และพัฒนาเป็น ตัวชี้วัดที่สามารถแนะนำองค์กรต่าง ๆ ที่มีการ ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ได้นำตัวชี้วัดเหล่านี้ไป พิจารณาและปรับประยุกต์สำหรับใช้วัดผลต่อไป อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาข้อมูลและหารือกับองค์กร ตัวอย่าง พบว่าประเภทของอุตสาหกรรมไม่ใช่ปัจจัย หลักในการกำหนดตัวชี้วัด รวมทั้งไม่ควรนำขนาดของ องค์กรมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนด แต่เป้าหมายและ แนวทางกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรควรจ ะเป็นตัวกำหนดทิศทางของตัวชี้วัด ด้วยเหตุนี้ ตารางที่ 3 จึงไม่ได้นำประเด็นเรื่องขนาดและประเภท อุตสาหกรรมมาใช้ในการพิจารณาเลือกตัวชี้วัด

### 5. สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ทั้งโครงสร้าง กับองค์กรตัวอย่างจำนวน 12 แห่งใน 2 ประเภทของ อุตสาหกรรม และครอบคลุมทุกขนาดขององค์กรพบว่า แนวทางการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ใน องค์กรตัวอย่าง ไม่ได้มีความแตกต่างกันโดยประเภท ของอุตสาหกรรม แต่มีความแตกต่างกันด้วยขนาด องค์กรที่ต่าง กล่าวคือ เงื่อนไขสำคัญคือความพร้อม ของทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน และเทคโนโลยี คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) สำคัญในการพัฒนากิจกรรม หรือ รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างไร ก็ตาม แม้ว่ารูปแบบจะแตกต่าง ทุกองค์กรตัวอย่างต่าง มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือการจัดการความรู้ เพื่อ พัฒนาคนและพัฒนางาน

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดจากองค์กรตัวอย่าง

	ตัวชี้วัดจากองค์กรตัวอย่าง	ประเภทตัวชี้วัด			
		คน	กระบวนการ	เทคโนโลยี	ผลลัพธ์
ด้านปัจจัยเข้า	A1) จำนวนเป้าหมายและแผนการจัดการความรู้		√		
	A2) งบประมาณในการฝึกอบรม		√		
	A3) งบประมาณลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ			√	
ด้านกระบวนการ	B1) จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม	√			
	B2) จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน	√			
	B3) จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมระดับพนักงาน		√		
	B4) จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมระดับผู้จัดการและหัวหน้างาน		√		
	B5) จำนวนการจัดการประชุมเพื่อทบทวนงาน		√		
	B6) จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้		√		
	B7) จำนวนช่องทางที่จะเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้		√		
	B8) การระบุระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในแต่ละคน		√		
ด้านผลผลิต	C1) จำนวนงานหรือมาตรฐานที่ได้รับการปรับปรุง		√		
	C2) จำนวนความรู้ที่ซ่านำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยน		√		
	C3) จำนวนฐานความรู้/องค์ความรู้ในฐานข้อมูล			√	
	C4) จำนวนทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ		√		
	C5) จำนวนคู่มือปฏิบัติงาน		√		
	C6) จำนวนผลผลิต				√
	C7) ต้นทุนการผลิตลดลง				√
	C8) % ยอดขายเพิ่มขึ้น				√
	C9) กำไรที่เกิดขึ้นกับองค์กร				√
	C10) อุบัติเหตุลดลง				√

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดจากองค์กรตัวอย่าง (ต่อ)

	ตัวชี้วัดจากองค์กรตัวอย่าง	ประเภทตัวชี้วัด			
		คน	กระบวนการ	เทคโนโลยี	ผลลัพธ์
ด้านผลผลิต	C11) จำนวนการ claim สินค้าจากลูกค้า				√
	C12) จำนวนข้อบกพร่องหรือของเสียลดลง				√
	C13) % yield ในการผลิต				√
	C14) อัตราการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลา				√
	C15) จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า				√
	C16) ลดเวลาในกระบวนการผลิต				√
	C17) เวลาที่ใช้ในการทำงานให้กับลูกค้า				√

ในส่วนของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ พบว่าประเภทอุตสาหกรรมไม่ใช่ปัจจัยหลักในการกำหนดตัวชี้วัดที่นำไปใช้ในองค์กร และแม้ว่าขนาดขององค์กรอาจมีผลต่อตัวชี้วัดในองค์กรตัวอย่างที่แตกต่างกันบ้าง แต่ไม่ควรนำมาเป็นเงื่อนไขในการกำหนดตัวชี้วัด หากแต่รูปแบบการดำเนินงาน หรือกิจกรรมในการจัดการความรู้จะเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้วยเหตุดังกล่าว ตัวชี้วัดต้นแบบที่ทางคณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรอื่นๆ ที่ต้องการพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับวัดผลการดำเนินงานการจัดการความรู้นำไปปรับประยุกต์ใช้นั้นได้แยกหรือคัดกรองตามแนวทาง/รูปแบบการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร

การวิจัยในครั้งนี้ ดำเนินการกับภาคอุตสาหกรรมจำนวน 2 กลุ่ม หากการวิจัยในอนาคตสามารถเข้าไปศึกษาในภาคบริการ หรือภาคการศึกษาได้ ย่อมจะเป็นประโยชน์ให้กับการหาแนวทางการจัดการความรู้ และตัวชี้วัดในภาคบริการ หรือภาคการศึกษาได้ รวมทั้งสามารถนำมาศึกษาเชิงวิเคราะห์ถึงความต่างกับการศึกษาในครั้งนี้ด้วยนอกจากนี้หากสามารถศึกษา



จากภาคอุตสาหกรรมกลุ่มอื่นๆ เพิ่มเติมย่อมเป็นประโยชน์ในการเพิ่มมุมมองด้านการจัดการความรู้ต่อไป

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับการจัดการความรู้ภาคอุตสาหกรรม

	ประเด็น พิจารณา			ตัวชี้วัดที่แนะนำ	หมายเหตุ
1	องค์กรมีการกำหนดแผนและเป้าหมายการจัดการความรู้ประจำปี และต้องการวัดผลสัมฤทธิ์ของแผน	ไม่ใช่ ↓	ใช่ →	<u>สำหรับการวางแผน</u> A1) จำนวนเป้าหมายและแผนการจัดการความรู้	สำหรับการวัดผลปลายปี อาจคิดเป็นร้อยละของผลสัมฤทธิ์เทียบกับแผนที่วางไว้
2	องค์กรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้	ไม่ใช่ ↓	ใช่ →	<u>สำหรับการวางแผน</u> A2) งบประมาณในการฝึกอบรม  <u>สำหรับการวัดผลกระบวนการ</u> B1) จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม B2) จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน B3/B4) จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมระดับพนักงาน / ผู้จัดการ/ หัวหน้างาน	องค์กรอาจเลือกตัวชี้วัดเพียงบางตัว เช่น องค์กรที่การฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมสำหรับบุคลากรทุกคน อาจใช้ตัวชี้วัด B1 ในการวัดผล โดยอาจคิดเป็นร้อยละเทียบจากบุคลากรทั้งหมดขององค์กร กรณีองค์กรกำหนดให้บุคลากรต้องได้รับการอบรมทุกคน อาจใช้ตัวชี้วัด B2 ในการวัดผล ส่วนตัวชี้วัด B3/B4 ใช้กรณีองค์กรต้องการกำหนดหรือ เพิ่มจำนวนหลักสูตรที่เปิดให้บุคลากรเข้าฝึกอบรม  นอกจากนี้การวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมด้วยการทดสอบความรู้ แบบ Pre-test/ Post-test หรือการนำองค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด (เชื่อมโยงไปยังประเด็นที่ 6) อาจเป็นอีกแนวทางในการวัดผล

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับการจัดการความรู้ภาคอุตสาหกรรม (ต่อ)

	ประเด็น พิจารณา			ตัวชี้วัดที่แนะนำ	หมายเหตุ
3	องค์กรใช้ หรือกำลัง วางแผน พัฒนาระบบ สารสนเทศ เป็นหนึ่งใน ช่องทางการ จัดการ / จัดเก็บ ความรู้	ไม่ใช่ ↓	ใช่ →	<u>สำหรับการวางแผน</u> A3) งบประมาณลงทุนทาง เทคโนโลยี สารสนเทศ <u>สำหรับการวัดผลลัพธ์</u> C3) จำนวนฐานความรู้ / องค์ความรู้ใน ฐานข้อมูล	ตัวชี้วัด A3 อาจเป็นงบลงทุนในการพัฒนา ระบบ หรืองบบำรุงรักษาระบบ  องค์กรอาจกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องของนับ จำนวนคนเข้าใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อทราบ ถึงการใช้ประโยชน์จากระบบ แต่ข้อควรระวัง คือการไม่สามารถแยกระหว่างผู้ใช้งานจริง กับเจ้าหน้าที่ หรือคนที่เข้าไปเปิดเยี่ยมชม แต่ไม่ได้ใช้งานจริงจากระบบ  หากองค์กรมีการทำกิจกรรมการจัดการ ความรู้อื่นๆ ผ่านสื่อสารสนเทศ สามารถวัด ประสิทธิผลของกิจกรรมได้ด้วย เช่น การนับ จำนวน Blog, Web board เป็นต้น
4	องค์กรอยู่ ระหว่างการ สร้างช่อง ทางการ เข้าถึง และ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ความรู้ใน องค์กร	ไม่ใช่ ↓	ใช่ →	B7) จำนวนช่องทางที่จะ เข้าถึงและ แลกเปลี่ยนความรู้	หากองค์กรต้องการประเมินช่องทางที่มีอยู่ อาจใช้เป็นแบบสำรวจความพึงพอใจ หรือ พิจารณาจากการนับจำนวนผู้เข้าใช้ช่องทาง ต่างๆ

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับการจัดการความรู้ในภาคอุตสาหกรรม (ต่อ)

	ประเด็นพิจารณา	ไม่ใช่	ใช่	ตัวชี้วัดที่แนะนำ	หมายเหตุ
5	องค์กรมุ่งเน้นการรวบรวม Tacit knowledge ในตัวบุคคลากรจากการปฏิบัติงาน หรือ ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน	ไม่ใช่ ↓	ใช่ →	<p><u>พิจารณาที่ตำแหน่งงาน</u></p> <p>B8) การระบุระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน ในแต่ละคน</p> <p><u>พิจารณาที่งาน</u></p> <p>C5) จำนวนคู่มือปฏิบัติงาน</p> <p>C2) จำนวนความรู้ที่ช่างนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยน</p>	<p>ตัวชี้วัด B8 นี้พิจารณาเป็นได้ทั้งการกำหนดความรู้ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องทราบ (เพื่อให้บุคลากรขนานขวายในการศึกษา) และเป็นการรวบรวม Tacit knowledge ของผู้ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน</p> <p>ตัวชี้วัด C5 อาจตั้งเป้าหมายเป็นจำนวนคู่มือปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นในแต่ละปี หรือคิดเป็นร้อยละเทียบจากงานทั้งหมด</p> <p>ตัวชี้วัด C2 อาจต้องกำหนดให้ชัดเจนถึงแนวทางในการนับจำนวนความรู้ การใช้เกณฑ์เพื่อให้การนับเป็นมาตรฐาน</p>
6	องค์กรมุ่งเน้นการนำการจัดการความรู้ไปพัฒนาวิธีการทำงาน	ไม่ใช่ ↓	ใช่ →	<p><u>สำหรับการวัด</u></p> <p><u>กระบวนการ</u></p> <p>B5) จำนวนการจัดประชุมเพื่อทบทวนงาน</p> <p>B6) จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้</p> <p><u>สำหรับการวัดผลลัพธ์</u></p> <p>C1) จำนวนงานหรือมาตรฐานที่ได้รับปรับปรุง</p> <p>C5) จำนวนคู่มือปฏิบัติงาน</p> <p>C2) จำนวนความรู้ที่ช่างนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยน</p>	<p>ตัวชี้วัด B5 และ B6 เป็นเพียงตัวอย่าง ในการใช้งานจริงขึ้นกับหน่วยงานว่าจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ประเภทใดเพื่อพัฒนางาน</p> <p>อาจเพิ่มเติม กรณีองค์กรมีโครงการนวัตกรรม หรือโครงการประเภทพัฒนางาน</p>

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดต้นแบบสำหรับการจัดการความรู้ในภาคอุตสาหกรรม (ต่อ)

	ประเด็นพิจารณา			ตัวชี้วัดที่แนะนำ	หมายเหตุ
7	องค์กรใช้กิจกรรมเหล่านี้ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร 7.1 ประชุมเพื่อทบทวนงาน 7.2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ 7.3 จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ	ไม่ใช่ ↓	ใช่ →	<u>สำหรับ 7.1</u> B5) จำนวนการจัดการประชุมเพื่อทบทวนงาน <u>สำหรับ 7.2</u> B6) จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ C2) จำนวนความรู้ที่ชางนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยน <u>สำหรับ 7.3</u> C4) จำนวนทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ	กิจกรรม 7.1-7.3 เป็นเพียงตัวอย่างกิจกรรม หากองค์กรจัดกิจกรรมทางการจัดการความรู้ประเภทอื่นๆ สามารถกำหนดตัวชี้วัดตามความเหมาะสม เช่น COP  ตัวชี้วัด B5 และ B6 จะเห็นได้ว่าเป็นการนับจำนวนกิจกรรม องค์กรอาจกำหนดตัวชี้วัดเป็นการนับจำนวนผู้เข้าร่วมเพื่อให้ทราบถึงจำนวนผู้สนใจ หรือมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
8	องค์กรเชื่อมโยงการจัดการความรู้ไปสู่ผลลัพธ์อื่นๆ ในองค์กร และมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ในประเด็นต่างๆ เช่น การนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเพื่อลดต้นทุน ลดอุบัติเหตุ ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า เพิ่มระดับคุณภาพ	ไม่ใช่	ใช่ →	C7) ต้นทุนการผลิตลดลง C8) % ยอดขายเพิ่มขึ้น C9) กำไรที่เกิดขึ้นกับองค์กร C10) อุบัติเหตุลดลง C11) จำนวนการ claim สินค้าจากลูกค้า C12) จำนวนข้อบกพร่องหรือของเสียลดลง C6) จำนวนผลผลิต C14) อัตราการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลา C15) จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า C16) ลดเวลาในกระบวนการผลิต C17) เวลาที่ใช้ในการทำงานให้กับลูกค้า	องค์กรสามารถพิจารณาเลือก หรือเพิ่มเติม เฉพาะประเด็นที่ได้้นำการจัดการความรู้ไปเชื่อมโยงในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

## 6. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สัญญาเลขที่ ENG540112S

## 7. เอกสารอ้างอิง

- [1] P. Davies, "The American heritage dictionary of the English language," American Heritage Publishing, New York, 1972.
- [2] J.N. Johnstone. "Indicators of Education System." UNESCO, London, 1981.
- [3] D. Parmenter, "Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs", John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2007.
- [4] S. Offsey, "Knowledge management: linking people to knowledge for bottom line results", *Knowledge Management. J.*, vol.1, no.2, pp.113-122, 1997.
- [5] M. Martensson, "A critical review of knowledge management as a management tool", *Knowledge Management. J.*, vol.4, no.3, pp.204-216, 2000.
- [6] R. Nicolas, "Knowledge management impacts on decision making process", *Knowledge Management. J.*, Vol.8, No.1, pp.20-30, 2004.
- [7] วิจารย์ พานิช . *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, (2549).
- [8] M. Demarest, "Understanding knowledge management", *Long Range Planning. J.*, vol.30, no.3, pp.374-384, 1997.
- [9] G.D. Bhatt, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", *Knowledge Management. J.*, vol.15, no.1, pp.68-75, 2001.
- [10] พรพิมล ธรรมชาติโยชิต. *การพัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2550).
- [11] J. Duffy, "Knowledge management: to be or not to be", *Information Management. J.*, vol.34, no.1, pp.64-67, 2000.
- [12] E. Civi, "Knowledge management as a competitive asset: a review", *Marketing Intelligence & Planning.*, vol. 18, no.4, pp. 166-174, 2000.
- [13] E. Orr , Marie Persson (2008, May. 20). *Performance Indicators for Measuring Performance of Activities in Knowledge Management Projects*. [Online]. Available: [http://www.handels.gu.se:81/epc/archive/00002927/01/Nr6\\_EO,MP.pdf](http://www.handels.gu.se:81/epc/archive/00002927/01/Nr6_EO,MP.pdf).
- [14] จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2549).
- [15] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (5 พฤศจิกายน 2552). [ระบบออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.tistr.or.th/tistrblog/diskstation/Q3Thai.pdf>.